



Agence pour l'Évaluation de
la Qualité de l'Enseignement Supérieur

Évaluation de suivi du cursus « Marketing – Commerce extérieur » 2015-2016

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI Haute École Libre Mosane

Comité de suivi :
M. Bart JOURQUIN et Mme Elly THEUNISSEN

15 juin 2016

INTRODUCTION

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2015-2016 à l'évaluation de suivi du cursus « Marketing et Commerce extérieur ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ces cursus, organisée en 2010-2011.

Dans ce cadre, M. Bart JOURQUIN et Mme Elly THEUNISSEN¹, mandatés par l'AEQES et accompagnés par deux membres de la Cellule exécutive, se sont rendus le 29 janvier 2016 à la Haute École Libre Mosane. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées *in situ* et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation de suivi soit les bacheliers en Marketing et en Commerce extérieur, la visite de suivi (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation des programmes ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2011² ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte moins des éléments spécifiques au programme que des recommandations plus générales sur la gestion du programme et la démarche qualité qui s'y rapporte.

Le comité de suivi tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Il désire aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiants qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Sauf mention contraire et explicite, les éléments repris dans ce rapport se rapportent aux deux formations évaluées, sans distinction.

PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

La Haute École Libre Mosane (HELMo) a regroupé par fusions successives treize instituts d'enseignement supérieur en province de Liège. Ses formations de bachelier, master et spécialisation sont réparties sur cinq catégories : économique, paramédicale, pédagogique, sociale et technique.

La catégorie économique est répartie sur trois sites parmi lesquels le campus Guillemins où sont organisés les bacheliers en Marketing et en Commerce extérieur qui font l'objet de la présente évaluation de suivi.

Les étudiants inscrits en Marketing dans cette Haute École représentent près de 12% de la population inscrite dans ce bachelier toutes Hautes Écoles confondues. Pour le bachelier en Commerce extérieur, cette proportion est portée à plus de 40%³.

¹ Composition du comité des experts et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur : http://aeqes.be/experts_comites.cfm (consulté le 2 février 2016).

² Disponible sur http://aeqes.be/rapports_finaux_synthese_details.cfm?documents_id=144 (consulté le 2 février 2016).

³ Données issues de la collecte de données SATURN 2014-2015.

PARTIE 1 : PRINCIPALES ÉVOLUTIONS DE CONTEXTE DEPUIS L'ÉVALUATION INITIALE

Le dossier d'avancement rédigé en novembre 2015 souligne un certain nombre d'éléments de contexte qui ont évolué depuis le processus d'évaluation mis en œuvre par l'AEQES en 2010-2011 au niveau des formations en Marketing et en Commerce extérieur de la HELMo. Ces éléments ont été mis en avant pour remettre en contexte les choix d'accomplissement, de mise en veille, d'amendement ou d'annulation des actions prévues dans les plans d'action déposés en 2011 par les sections. Trois éléments de contexte méritent en effet d'être soulignés :

- L'évolution de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles ;
- L'évolution de la catégorie économique au sein de la HELMo ;
- L'évolution des formations.

La promulgation d'un décret sur la démocratisation de l'enseignement supérieur⁴ a été le catalyseur pour lancer un certain nombre d'initiatives nouvelles, que ce soit au niveau de la Haute École ou plus spécifiquement au niveau de la section évaluée. Citons, parmi les plus novatrices la « Cellule Inclusion », créée en 2014-2015, qui permet à certains étudiants de bénéficier d'un Plan d'Accompagnement Individualisé (PAI).

Le décret dit « Paysage »⁵ a, quant à lui, initié le concept d'Unité d'Enseignement (UE). Pour parvenir à une collaboration significative et encadrée entre enseignants d'une même UE, des discussions ont été menées et des décisions ont été prises au niveau du Conseil de catégorie, d'une part et des Conseils de section, d'autre part.

Au-delà des balises décrétales, la Haute École a revu l'organisation des services transversaux et identifié les objectifs et défis pour les années à venir. Un Service « Recherche et Formation Continué » disposant de moyens financiers propres a été créé. Un enseignant de la catégorie a été partiellement détaché y pour représenter la Catégorie Économique. Un service de développement institutionnel, incluant le service qualité et se voyant attribuer comme mission prioritaire la mise en place d'un plan stratégique accompagné d'un tableau de bord, a également été créé.

La HELMo s'est engagée dans un vaste plan de construction de « campus », à savoir les campus « Guillemins », « Ourthe » et « Coteaux », afin de doter les étudiants d'infrastructures et de services de qualité et de permettre des synergies, tant entre étudiants qu'entre enseignants. Les cursus de marketing et de commerce extérieur, localisés sur le campus « Guillemins », bénéficieront donc directement des bénéfices attendus par ce plan.

La création du statut d'« étudiant-entrepreneur », permet de prévoir un soutien spécifique de la Haute École, aux étudiants qui souhaitent mener de front études et entrepreneuriat. Ce statut d'étudiant-entrepreneur (dont les étudiants des deux sections évaluées peuvent également bénéficier) s'obtient sur examen de dossier et offre aux bénéficiaires un accompagnement personnalisé, des aménagements académiques, une visibilité et une reconnaissance...

En ce qui concerne les formations proprement dites, depuis 2011-2012, la section Marketing bénéficie d'une bourse versée par l'Agence de Stimulation économique pour soutenir le projet entrepreneurial de simulation de lancement d'un nouveau produit. La section Commerce extérieur quant à elle bénéficie, dans le cadre des missions commerciales, d'une subsidiation de l'AWEX. Un nouveau partenariat de bidiplomation avec une haute école des Pays-Bas vient de voir le jour et de nouveaux partenariats Erasmus ont été noués. Le comité a d'ailleurs été très favorablement

⁴ Décret du 18 juillet 2008 démocratisant l'enseignement supérieur, œuvrant à la promotion de la réussite des étudiants et créant l'Observatoire de l'enseignement supérieur.

⁵ Décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études.

impressionné par le nombre d'étudiants qui partent en échange Erasmus ainsi que par le nombre d'étudiants étrangers qui ont choisi la HELMo pour réaliser un séjour Erasmus.

La direction de la catégorie économique considère que la croissance du nombre d'étudiants dans la catégorie risque de compromettre la qualité de l'enseignement et l'encadrement des étudiants. La direction a ainsi fait connaître aux instances dirigeantes de la Haute École ses besoins et ses limites de façon à déterminer les conditions qui permettront d'optimiser à la fois l'exercice des fonctions de chacun et le développement de la catégorie. Une première réponse a été apportée en 2015-2016 par l'octroi d'un encadrement enseignant additionnel qui résout partiellement ces difficultés d'inscriptions.

PARTIE 2 : RÉALISATION DU PLAN D'ACTION INITIAL

Le dossier d'avancement remis par la Haute École est très bien structuré et documenté, la mise en œuvre du plan de suivi initial y est largement décrite. Une bonne partie des actions initialement prévues ont été suivies d'effets, même si certaines actions sont identifiées comme étant encore en cours ou planifiées. Le statut d'avancement de chaque action est identifié de manière lisible.

Les analyses SWOT ont été actualisées et un bilan détaillé des résultats obtenus a été effectué et sert de base à un projet de plan d'action actualisé. La boucle PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) semble ainsi être fermée, ce qui reflète bien un esprit qualité adéquat porté par les enseignants et la direction.

La culture qualité se vit au travers d'un juste équilibre entre formalisation et pratiques informelles partagées, ce qui permet une réelle souplesse. Au sein des sections évaluées, la culture qualité n'est pas vécue comme une contrainte. Il est d'ailleurs notable que le service qualité ait été intégré dans le service transversal de développement institutionnel, récemment créé. Cette intégration semble pertinente aux yeux du comité de suivi et démontre l'intérêt perçu par la Haute École de faire de sa politique qualité un outil au service de sa stratégie.

Le dossier d'avancement, les analyses SWOT et les plans d'action ont été rédigés en concertation avec la plupart des acteurs concernés. Le comité de suivi regrette néanmoins que les étudiants n'aient pas été impliqués de manière active.

Si un nombre important d'actions ont été identifiées dans le plan d'action qui a fait suite à la visite initiale, le monitoring des actions menées est un chaînon manquant reconnu spontanément par la direction. Une réponse structurelle à cette lacune devrait toutefois être mise en place rapidement. En effet, un membre du personnel de la catégorie économique devait être désigné, peu après la visite de suivi, pour assurer la veille permanente et l'actualisation systématique du plan d'action, en collaboration étroite avec les coordinateurs de section. Ceci est un gage de pérennité et de continuité des effets des actions entreprises au sein des sections concernées.

L'évaluation systématique des enseignements est également un incontournable. Or, ces évaluations ne sont pas une réalité, alors qu'il s'agit d'un prescrit décréto⁶.

⁶ Décret du 18 juillet 2008 (op. cit.), art. 5 : « Dès la rentrée académique 2008-2009, les autorités de la Haute École mettent en place un système d'évaluation systématique des enseignements par les étudiants. (...) En aucun cas, les résultats de ces évaluations ne peuvent être utilisés pour justifier des actes administratifs ou décisions pris(es) dans le cadre de la carrière des agents. (...) ».

Le monitoring, et en particulier l'évaluation des enseignements et de la formation en général, sera un outil précieux pour analyser le taux d'échec et d'abandons (surtout en bloc 1), qui reste élevé malgré que de nombreuses actions ont été menées pour y remédier.

Dans un autre domaine, certaines tensions interpersonnelles ont été identifiées et évoquées, particulièrement au sein de la section Commerce extérieur. Même si les acteurs en sont conscients et semblent essayer de dépasser les problèmes, il n'en demeure pas moins que ces tensions percolent jusqu'aux oreilles des étudiants.

Malgré cela, les étudiants évoquent spontanément le caractère humain et presque familial de l'école, ainsi que la disponibilité du personnel enseignant. Ils regrettent toutefois la mise à disposition un peu tardive d'informations ou de documents importants comme les supports de cours ou les horaires.

Les étudiants font spontanément le lien entre taux d'échec important et les cours de langue. Malgré tout, ils considèrent la maîtrise des langues comme étant très importante et disent souvent avoir choisi « Sainte Marie » (ancien nom de l'établissement, avant la création de la HELMo) parce que l'établissement est reconnu pour son niveau d'exigence en langues étrangères. La mise en avant de ces matières est presque considérée comme une *Unique Selling Proposition*.

Lors de la visite, et au-delà de l'apprentissage des langues, un certain nombre de bonnes pratiques ont été identifiées, et parfois évoquées spontanément par les acteurs rencontrés. À titre d'exemples :

- le statut d'étudiant entrepreneur (déjà évoqué dans la partie 1),
- Le « Bocal », une agence de communication développée par les étudiants au sein de la Haute École et spécialisée dans le WebMarketing,
- La réalisation de missions commerciales à l'étranger,
- Le travail sur des projets concrets (réels) et les travaux en groupe en général (malgré certains points d'attention et freins relevés par les entités).

Les deux sections évaluées ont également déjà travaillé sur des projets de plans de suivi actualisés. Même s'il s'agit là d'une demande formulée par l'AEQES, les experts ne peuvent que constater le niveau de maturité déjà avancé de ce qui a été présenté, même si le niveau atteint n'est pas identique pour les deux sections.

La section Marketing a orienté sa réflexion sur les actions à entreprendre autour de trois axes bien identifiés :

- Réflexion sur le programme d'enseignement :
 - Mise à jour du programme d'études,
 - Réflexion sur la répartition entre cours présentiels et « autres/à distance »,
 - Poursuite des projets intégratifs,
 - Mise en place d'une évaluation basée sur les compétences,
- Lobbying pour la réorganisation de l'apprentissage des langues au sein de la catégorie économique :
 - Généraliser à la catégorie économique l'enseignement des langues par niveau : Cours généraux par niveaux + Cours spécialisés par section,
- Réseautage :
 - Activer le réseau des anciens.

Le comité constate que ces pistes de travail sont en adéquation avec les éléments repris dans l'analyse SWOT que la section a actualisée.

Au niveau de la section Commerce extérieur, la réflexion sur le plan d'action actualisé n'est pas encore aussi structurée et seule une liste d'actions non priorisées est présentée :

- Développer une politique *alumni*,
- Développer une politique de prise en charge des nouveaux arrivants (enseignants),
- Enseignement des langues par niveau,
- Développer encore davantage l'esprit d'entreprendre des étudiants,
- Meilleure utilisation des ressources TIC.

Alors qu'une méthodologie similaire pour établir la liste d'actions a été employée dans les deux sections, le comité constate que les liens entre cette liste d'actions et l'analyse SWOT n'apparaît ici pas clairement.

PARTIE 3 : RECOMMANDATIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE QUALITÉ

Le comité constate que la Haute École a déjà bien intégré la gestion de la qualité dans son fonctionnement au jour le jour. La culture qualité y est installée et vivante.

Continuer à améliorer les processus qualité au niveau de l'établissement et des programmes passera par un certain nombre d'impulsions nouvelles. Nous ne reviendrons pas ici sur l'excellente initiative de la création du poste de coordinateur transversal de la qualité pour la catégorie économique, déjà évoquée par ailleurs.

Il conviendrait aussi de se pencher sur les quelques tensions palpables au sein du personnel enseignant, identifiées principalement dans la section Commerce extérieur. **Un coaching ou du team building**, coordonné par une personne « neutre », éventuellement extérieure à l'institution, est à envisager.

Le comité souhaiterait formuler quelques recommandations supplémentaires, en particulier sur deux points d'attention soulevés dans la partie 2 de ce rapport :

- Les étudiants ont une perception complémentaire à celle de la direction, des enseignants et des intervenants extérieurs en matière de qualité. **Il est donc primordial d'impliquer les étudiants dans le processus qualité.** À titre d'exemples, les étudiants peuvent être impliqués dans la construction des programmes, notamment dans la définition des actions de remédiation. Leur apport serait également très utile dans l'analyse des taux d'échecs importants en bloc 1.
- **L'évaluation systématique des enseignements par les étudiants est un incontournable** qui ne devrait souffrir aucune discussion. Il s'agit bien évidemment d'un prescrit décréto, mais c'est surtout une occasion de recueillir le retour des étudiants et, partant, de les impliquer comme réel acteur de leur formation. Enfin, ces évaluations sont un outil important dans le processus de monitoring et d'évolution des programmes.

Au-delà, il serait opportun de progresser dans l'élaboration d'**une architecture de cours qui montre les liens entre les différentes compétences acquises, dans une logique de progression.** Aujourd'hui, cette réflexion est embryonnaire au sein de la section Marketing et quasi inexistante dans la section Commerce extérieur.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

Malgré un certain nombre d'initiatives récentes, le taux d'échec et d'abandon reste, de l'aveu même des personnes rencontrées, trop important, surtout en bloc 1. Pour essayer de mieux la comprendre, **cette problématique pourrait être examinée au sein d'un focus group.**

Le comité suggère également aux responsables de la section de **se doter de plus d'indicateurs quantitatifs et/ou objectifs** pour mesurer la progression dans les différentes actions entreprises et envisagées. Ce sont là des outils précieux au service d'un monitoring efficace.

Même s'il est évident que le nombre d'étudiants (notamment en Commerce extérieur) est trop important pour pousser à son paroxysme une logique de synergie entre les deux sections, il existe toutefois des possibilités de « fertilisation croisée » qu'il serait dommage de ne pas exploiter. Par exemple, il serait intéressant que les responsables des deux sections **confrontent leurs projets de plan d'action** afin de profiter de certaines synergies et renforcer des évolutions cohérentes et harmonieuses.

À propos de ces mêmes projets de plan d'action, le comité recommande à la section Commerce extérieur de réfléchir à **une liste d'actions qui découle du diagnostic SWOT** qui a été actualisé. Une fois ces actions identifiées, il s'agira de les **regrouper en un nombre limité d'axes prioritaires.**

Enfin, il serait bon d'**examiner les processus de mise à disposition d'informations et de documents aux étudiants**, les délais actuels étant parfois jugés trop longs.

CONCLUSION

La Haute École Libre Mosane fait vivre en son sein une culture qualité au travers d'un juste équilibre entre formalisation et pratiques informelles partagées. Au sein des sections évaluées, la culture qualité n'est pas vécue comme une contrainte. Lors de la visite d'évaluation de suivi, un certain nombre de bonnes pratiques ont été identifiées, parfois évoquées spontanément par les acteurs rencontrés.

L'amélioration des processus qualité au niveau de l'établissement et des programmes passera par un certain nombre d'impulsions nouvelles, parmi lesquelles l'excellente initiative de la création du poste de coordinateur transversal de la qualité pour la catégorie économique.

Au-delà, l'établissement devra se doter de plus d'indicateurs quantitatifs et/ou d'objectifs pour mesurer la progression dans les différentes actions entreprises et envisagées. Un monitoring efficace est à ce prix.

Droit de réponse de l'établissement évalué

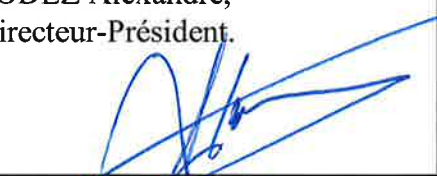
Commentaire général éventuel :

L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond


Pg	Partie	Point ¹	Observation de fond
6	3	9 ^e parag. de la pg 6	Nous insistons pour que la nuance suivante apparaisse en marge du rapport : « Une réflexion liée aux liens entre les différentes compétences, a bien été menée dans les deux bacheliers lors de l'élaboration de la nouvelle grille suite à la mise en place du décret Paysage. Une réflexion sera menée sur la manière de rendre cette logique suivie, plus transparente pour tous les acteurs des sections. »

Nom, fonction et signature de la direction de l'établissement

LODEZ Alexandre,
 Directeur-Président.




THERER Philippe,
 Directeur de catégorie.

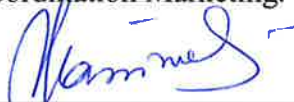


Nom et signature des coordinatrices de sections

LABOUREUR Nathalie,
 Coordination Commerce Extérieur.



STASSINET Nicole,
 Coordination Marketing.



¹ Mentionner le paragraphe ou le n° de la lig